

topics

# La création de valeur, préalable nécessaire et essentiel au partage de la valeur

## Pour un choc de qualification

L'ambition du Cercle de la transformation du travail est de poser un regard prospectif et structurant sur les grandes questions qui ont un impact sur l'organisation du travail.

Pour ce faire, il croise le regard des acteurs politiques, de l'entreprise et des partenaires sociaux avec un état de l'art des analyses et principales études disponibles.

Dans ce contexte et pour sa première restitution, le Cercle a choisi le thème du partage de la valeur et donc de son préalable nécessaire et essentiel : la création de la valeur. Plusieurs raisons président à ce choix : d'une part, ce thème est symptomatique de la difficulté à aborder de manière approfondie et posée certains sujets en sortant des logiques d'opposition classiques, d'autre part, création durable et partage équilibré de la valeur sont essentiels à la cohésion de l'entreprise et de ses différentes parties prenantes, et un levier clé pour mobiliser tous les acteurs dans un contexte d'accélération des transformations que nous connaissons.

Cette analyse s'efforce d'apprécier les enjeux en regard du triptyque travail, emploi, compétence qui est clé pour réussir les transitions.

1

Au niveau politique, le sentiment confirmé par de nombreuses études est que **le travail ne paie pas assez pour bien vivre**, sentiment renforcé par la montée récente de l'inflation. L'analyse des causes de cette situation diffère selon les points de vue politiques : les uns considèrent que les mécanismes de solidarité ont pu brouiller l'incitation à travailler ; les autres en renvoient l'origine au déséquilibre dans la distribution de la valeur au profit des actionnaires **et au détriment des salariés**.

C'est dans ce contexte, que les partenaires sociaux se sont mis d'accord sur un ANI maintenant transposé dans la loi, dont l'objectif est d'**enrichir la palette des mécanismes de partage de la valeur** et notamment leur élargissement aux PME. Cet axe semble prometteur au regard de la dynamique d'évolution de l'épargne salariale<sup>1</sup>. L'efficacité de ce nouveau dispositif dépendra de la capacité et de la volonté des entreprises, et notamment des PME, à s'en emparer.

Les **DRH, pour leur part, constatent au quotidien au sein de leur écosystème** une certaine paupérisation des salariés les moins bien rémunérés, mais aussi un blocage de l'ascenseur social, qui tend à assigner des catégories de salariés à des bas salaires pour la durée de leur vie professionnelle, sans forcément de perspectives de progression.

Au-delà de ces perceptions, il est important de repartir des principales analyses et études pour dégager quelques tendances de fond avec des éléments objectifs.

## PREMIER CONSTAT :

# LE PARTAGE DE LA VALEUR NE S'EST PAS DÉSÉQUILIBRÉ AU DÉTRIMENT DES SALAIRES.

Globalement, **la part de la valeur ajoutée consacrée aux salariés reste prépondérante**, aux alentours de 60 % dans les pays européens comme dans les autres pays développés et relativement stable depuis 20 ans. En France, elle est de 58,2% en 2020<sup>2</sup>, aux USA, 58%.

Cela tient entre autres à la diffusion des mécanismes d'association à la création de valeur. À titre d'illustration, les entreprises du SBF 120 ont distribué 5,9 Md€ de primes de partage du profit en 2022, sous forme de participation, d'intéressement ou d'abondement PEE/PERCO selon le Baromètre du partage du profit<sup>3</sup>. Cela représente une hausse de 20 % par rapport à l'année précédente. Selon la même source, en moyenne, les primes sont passées de 4 418 € en 2020 à 5 496 € en 2022.

Cela devrait encore être étendu et amélioré grâce à **l'enrichissement des mécanismes prévu dans l'ANI et dans la loi**. La perception des salariés est sans doute différente, le débat public mettant en avant la dynamique de distribution des dividendes mais aussi des rachats d'action des entreprises notamment des entreprises du Cac 40<sup>4</sup>. Il convient de rappeler que ces entreprises très largement ouvertes à l'international emploient environ 4% des salariés de notre pays.

<sup>1</sup> Selon l'Association française de la gestion financière, plus de 14 milliards d'euros ont été versés sur les plans d'épargne d'entreprise (PEE) et les plans d'épargne retraite collectifs (PERCO/ PER COLLECTIF) au cours des six premiers mois de l'année 2023. Ce montant est en augmentation par rapport au premier semestre 2022 (+9,3%).

<sup>2</sup> Insee Références, « Les entreprises en France édition 2021 », décembre 2021. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5758744?sommaire=5759063>

<sup>3</sup> <https://www.eres-group.com/communique-de-presse/sbf120-barometre-du-partage-du-profit-2/>

<sup>4</sup> Avec plus de 97 milliards d'euros reversés à leurs actionnaires, dont 67 milliards sous forme de dividendes, les quarante plus grandes entreprises françaises ont établi un record historique, en hausse de 20 % par rapport à 2022. Le Monde, 9 janvier 2024.

## DEUXIÈME CONSTAT :

### LES SALAIRES ONT TENDANCE À STAGNER DEPUIS 1996

(+ 0,6 % PAR AN EN MOYENNE JUSQU'EN 2021) ET LES AUGMENTATIONS

RÉCENTES POUR CONTRER LES EFFETS DE L'INFLATION

N'ONT QUE PEU JOUÉ SUR LE SALAIRE DISPONIBLE

L'évolution modérée des salaires au cours des 25 dernières années est indéniable, mais elle est à mettre en rapport avec une **augmentation de plus en plus limitée de la productivité du travail**, voire à un recul de cette productivité au cours de ces quatre dernières années (- 4 %) : **augmenter les salaires en limitant l'impact sur la rentabilité de l'entreprise représente un vrai défi en l'absence de gains de productivité.**

Par ailleurs, on constate en France que depuis la fin de 2019, l'emploi est plus dynamique que l'activité, cette amélioration de la situation de l'emploi se réalisant en parallèle d'une perte significative de la productivité par tête et par heure travaillée, pour différentes raisons (développement de l'alternance, rétention de main d'oeuvre dans certains secteurs, arrivée ou retour sur le marché de l'emploi – suite à son amélioration – de personnes moins productives...).

« Le ralentissement des gains de productivité est une tendance lourde, qui laisse augurer d'une faible progression des salaires réels moyens par tête. Ces constats interrogent sur les leviers à activer pour redynamiser les gains de productivité, premier déterminant du pouvoir d'achat des salaires » selon Rexecode<sup>5</sup>.

Si le pouvoir d'achat a pu globalement être maintenu pour les bas salaires du fait des augmentations successives du SMIC, et même augmenté de près de 8,7 % entre 2017 et 2022 pour un salarié payé au SMIC<sup>6</sup>, il n'en a pas été de même dans les autres catégories de salariés, même si les entreprises ont revisité quand elles le pouvaient les dynamiques de négociation salariale à la hausse, en réintroduisant notamment les augmentations générales de salaires. Par ailleurs, l'inflation spécifique sur certains postes budgétaires importants (alimentation, logement, transport, etc.) a renforcé les tensions sur le pouvoir d'achat des ménages et donné le sentiment que les augmentations de salaire ne répondaient pas à l'enjeu d'augmentation du coût de la vie<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Rexecode, « Stimuler les salaires grâce aux gains de productivité », Repères n°8, 12 octobre 2023. <http://www.rexecode.fr/Analyses-et-previsions/Reperes-de-politique-economique>

<sup>6</sup> Entre juillet 2017 et juillet 2022, le pouvoir d'achat d'une personne seule travaillant à temps plein au niveau du SMIC a progressé de 8,7 %, porté par la forte revalorisation du bonus individuel de la prime d'activité en 2019 (DREES).

<sup>7</sup> Comme le montre une étude du CSA, publiée en mars 2023, les récentes augmentations de l'inflation obligent les Français à déboursier en moyenne 38 % de leurs revenus mensuels nets moyens pour leurs dépenses contraintes (1 195 € par mois). Pour les catégories de populations considérées comme les plus pauvres (avec des revenus mensuels nets compris en 0 et 900 € selon la classification de l'INSEE), le budget dépenses contraintes représente 86 % des revenus mensuels nets moyens (contre 80 % en octobre 2022).

## TROISIÈME CONSTAT :

# LA RECONNAISSANCE DU DÉVELOPPEMENT DE LA QUALIFICATION EST PASSÉE AU SECOND PLAN DERRIÈRE L'ENJEU DE LA COMPÉTITIVITÉ SALARIALE DES PREMIERS NIVEAUX DE SALAIRE.

Depuis des années, la priorité a été donnée, en matière de politique fiscale et sociale, aux enjeux de compétitivité salariale, notamment via les allègements de charges sociales sur les bas salaires, et ce pour permettre de diminuer le coût du travail et de développer l'emploi.

Si ces politiques ont permis de diminuer certaines barrières à l'embauche, notamment pour des emplois peu qualifiés, elles ont eu aussi pour effet de :

- ||| écraser les mécanismes de reconnaissance et d'incitation à la qualification, une des clés de la création de valeur ;
- ||| concentrer de plus en plus de salariés au niveau du SMIC. Ce tassement des salaires<sup>8</sup> s'explique en grande partie par la dynamique du SMIC qui a contribué au soutien du pouvoir d'achat des premiers niveaux de salaire, mais a conduit à l'existence de trappes à bas salaires. Par ailleurs, les logiques de primes d'activité visant à favoriser le retour à l'emploi n'ont pas forcément un impact positif suffisant sur le pouvoir d'achat disponible.

**Or, le développement de l'emploi qualifié est au cœur de la dynamique de croissance et de création de richesse.**

En parallèle, **la tertiarisation de l'économie française** (les emplois de services sont passés de 50 % en 1973 à 80 % en 2022) et une désindustrialisation plus forte que chez nos voisins ont eu plusieurs conséquences :

- ||| d'une part, un remplacement des formes d'emploi non qualifiés originellement dans l'industrie vers des emplois peu qualifiés dans la logistique et l'aide à la personne, avec une productivité plus réduite et des salaires plus bas. Dans les services, le prix est souvent le seul critère de choix d'un prestataire. On ne peut s'en satisfaire car les coûts cachés (en termes de dysfonctionnements, turnover, etc.) n'y sont pas inclus, ce qui se traduit par une destruction de valeur et se heurte aux engagements de RSE prévus par la loi PACTE ou la directive CSRD ;
- ||| d'autre part, la disparition d'emplois industriels, plus créateurs de valeur grâce aux progrès technologiques.

**Enfin, l'adéquation de l'appareil éducatif et de formation continue par rapport aux besoins de l'entreprise est questionnable.** Nous assistons, en parallèle, à **une sous-qualification de la population** (23 % des salariés sont sous-qualifiés pour l'emploi qu'ils occupent, note CAE 2019) et à **sa surqualification** : les **mêmes emplois sont pourvus à des niveaux de diplôme toujours plus élevés**. La structure des qualifications de l'économie française se déforme vers le haut sans que

<sup>8</sup> Les études confirment un tassement des salaires autour du SMIC : il représentait 50 % du salaire médian privé en 1970 contre 63 % en 2021. Un salarié sur six aujourd'hui est payé au SMIC dans une proportion proche de son niveau record.

les salaires associés évoluent pour autant. Cela développe **un sentiment de déclassement** pour les salariés surqualifiés, et **un sentiment de découragement** pour les salariés faiblement qualifiés maintenus toujours loin de l'emploi.

**Les politiques publiques, l'évolution du marché du travail et les politiques salariales des entreprises se sont conjuguées pour freiner la dynamique de la progression salariale liée à l'évolution de la qualification.**

**Il convient de nuancer ces constats en fonction de la taille des entreprises.**

Les salaires sont globalement plus élevés dans les grandes entreprises que dans les petites<sup>9</sup>. Les écarts de salaires internes sont plus significatifs dans les grandes entreprises, donc plus porteurs de tensions potentielles. En effet, pour ce qui concerne les PME/TPE, une récente de la CPME<sup>10</sup> montre que les trois quarts de leurs dirigeants (76 %) disent percevoir une rémunération mensuelle moyenne inférieure à 4 000 €, un sur cinq (20 %) gagnant même moins qu'un SMIC.

L'accès à la formation est meilleur dans les grandes entreprises qui, à la différence des PME, ont reconstitué les budgets qui prévalaient avant 2018.

Les mécanismes de partage de la valeur jouent pleinement leur rôle dans les grandes entreprises quand ils doivent encore être consolidés voire instaurés dans les plus petites.

Mais au-delà de ces différences, les grandes entreprises ne peuvent fonctionner sans le tissu des plus petites. Les deux modèles doivent coexister – comme le rappelle la CPME « Une TPE/PME n'est pas une grande entreprise en modèle réduit. » – et les grandes entreprises contribuer autant que possible au développement des PME au sein de leur écosystème, comme nous le préconisons ci-dessous.

<sup>9</sup> Une note récente de l'INSEE rappelle que si les inégalités salariales sont globalement en baisse depuis les années 1960, cette évolution d'ensemble masque deux tendances opposées : au sein de chaque entreprise, les inégalités de salaire ont nettement diminué, tandis qu'à l'inverse les différences entre les salaires moyens d'une entreprise à l'autre ont augmenté. Celles-ci en 2019 représentent 53,3 % des inégalités de salaire horaire, contre 47,1 % en 2002. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7734850>

<sup>10</sup> <https://www.cpme.fr/espace-presse/communiqués-de-presse/enquete-de-conjoncture-cpme-sur-la-remuneration-des-dirigeants-un-entrepreneur-sur-cinq-gagne-moins-que-le-smic>



Ces constats réunis montrent que l'enjeu du partage de la valeur est une question centrale qui participe de la cohésion de la société tout entière et de l'entreprise en particulier, notamment dans sa capacité en tant que collectif à se projeter dans l'avenir.

Revoir les mécanismes de partage en place alors que notre pays connaît une inflation qui reste significative et une productivité en baisse, alors même que les marges budgétaires pour de nouvelles aides de l'Etat apparaissent inexistantes, ne suffira pas à apaiser les tensions à l'œuvre.

Dès lors, le premier sujet à traiter est celui de la création de valeur, étape préalable indispensable au partage de ses fruits.

Les échanges au sein du Cercle de la transformation du travail ont fait émerger trois axes – au-delà de ceux couramment exposés dans le débat public – pour contribuer dans la durée et de manière prospective à relancer la dynamique d'association des salariés à la création de valeur sans altérer la capacité de notre économie et notamment de nos entreprises à créer cette dernière.

**Développer la qualification des emplois, via notamment le développement et l'adaptation des compétences, assurer une dynamique homogène au sein des filières du renforcement des qualifications, et veiller à une répartition territoriale équilibrée de cette dynamique de création de valeur sont les trois axes au cœur de la capacité à répondre dans la durée à cet enjeu.**



## PREMIÈRE CONVICTION :

# DÉVELOPPER LA QUALIFICATION DE L'EMPLOI COMME SOURCE DURABLE DE LA CRÉATION DE VALEUR

En amont du développement de la qualification de l'emploi au sein de l'entreprise, il convient de repenser les relations école-entreprise et la répartition des rôles dans la construction de formations professionnelles adaptées aux besoins en compétences des entreprises, et ce afin que **les formations permettent l'accès à un emploi**. Le modèle séquentiel, dans lequel le besoin en compétences des entreprises est traduit en offre de formation diplômante, n'est pas assez dynamique pour prendre en compte la vitesse à laquelle les compétences évoluent au sein des entreprises. Le modèle partenarial (Cereq), reposant sur un dialogue pérenne et renforcé entre le monde de l'entreprise et le monde éducatif, devrait se développer pour accroître la réactivité des réponses aux besoins des entreprises, en s'appuyant sur la co-construction de dispositifs de formation permettant de professionnaliser des jeunes avec une vraie perspective d'embauche à l'issue de leur formation initiale.

Le développement très significatif de l'apprentissage au cours de ces dernières années est un premier pas visant à accélérer cette approche partenariale entre acteurs de l'école et de l'entreprise, qui bute encore sur certaines réticences de la société française en général et du monde éducatif en particulier à ce qu'il y ait une **« co-éducation » partagée entre l'école et l'entreprise**, avec la crainte d'une formation « utilitariste » et consignée à un métier et à une entreprise.

Il est donc crucial que le monde de l'entreprise démontre sa capacité à offrir une première expérience professionnelle, mais aussi à **qualifier, requalifier, faire grandir et évoluer ses salariés**, de façon à ce que le premier poste ne soit pas celui dans lequel le salarié reste bloqué, sans perspective d'évolution.

Il nous semble donc essentiel que les pouvoirs publics, les entreprises aussi bien que les partenaires sociaux partagent la même **obsession à développer et encourager le développement de la qualification et de l'emploi qualifié**. Se contenter de réponses d'urgence (traiter sur le court terme les seules questions de pouvoir d'achat indépendamment du contenu du travail et de l'emploi ; décorrélérer augmentation des salaires et des qualifications ; limiter les évolutions salariales à l'enjeu de préservation du pouvoir d'achat des premiers niveaux de salaire et de la reconnaissance de la performance annuelle via des augmentations individuelles...) a pour conséquence de décourager la reconnaissance de la qualification de l'emploi.

La reconnaissance de la qualification, dans une vision de moyen et de long terme, doit être maintenue, développée et encouragée, et constituer une sorte de fil rouge des politiques publiques comme des entreprises. Comme le montre une note récente du CAE<sup>11</sup>, « améliorer la qualité du capital humain pourrait



permettre de combler la perte de productivité par rapport à l'Allemagne et les États-Unis observée depuis le milieu des années 2000 ».

Créer le consensus politique, social autour de la qualification et la reconnaissance de cette qualification, nous semble donc clé.

Les bénéfices de cette stratégie sont multiples : se doter des profils difficiles à recruter parce que trop rares ; procéder à un repositionnement des métiers à faible valeur ajoutée vers des métiers plus producteurs de valeur. Cela est particulièrement important aujourd'hui pour réussir la réindustrialisation de notre pays et redonner envie et possibilité, notamment aux jeunes de se tourner vers des métiers dont les débouchés et l'image ont été fragilisés.

Pour s'emparer de ces sujets, les parties prenantes (entreprises, acteurs et financeurs de la formation initiale et professionnelle) sont confrontées à plusieurs enjeux :

- ||| Identifier et développer les emplois à forte valeur ajoutée qui ne sont pas forcément les plus hautement diplômés. Il s'agit certes de pourvoir des postes d'ingénieurs et experts très pointus mais également de professionnels « avec geste » en palliant, par la requalification interne, des formations initiales insuffisantes ou inexistantes<sup>12</sup> ;
- ||| Anticiper les transitions qui accélèrent, et notamment l'automatisation des tâches permise par l'intelligence artificielle, laquelle va nécessiter d'accroître la qualification des salariés pour les rendre aptes à contrôler les machines plutôt qu'à voir leur emploi être déqualifié par l'IA. La transition écologique (et les obligations actuelles et futures prévues en France et en Europe par la loi Pacte ou la Directive européenne CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive), va créer de nouveaux métiers dits « verts » et obliger à adapter / repenser les offres de formation. La transition démographique et le vieillissement de la population vont nécessiter d'accroître le recrutement de personnels qualifiés dans le secteur médico-social ;
- ||| Surmonter l'image défavorable de la formation technique et professionnelle chez les jeunes en France.

En second lieu, et en appui à cette obsession de la qualification, doit se développer **une obsession de la promotion interne et de la relance de l'ascenseur social via la relance de la formation continue**. En effet, cette qualification de l'emploi doit venir non seulement des jeunes issus de la formation initiale mais aussi de l'interne des entreprises. Dans un passé récent, l'accélération des ruptures et

<sup>11</sup> CAE, « Cap sur le capital humain pour renouer avec la croissance de la productivité », Note n°75, septembre 2022. <https://www.cae-eco.fr/cap-sur-le-capital-humain-pour-renouer-avec-la-croissance-de-la-productivite>

<sup>12</sup> La transformation de la production industrielle (décarbonation et numérisation) nécessite de nouvelles compétences particulièrement recherchées dans les secteurs de l'aéronautique et du ferroviaire.



l'obsolescence de plus en plus rapide des compétences ont pu conduire avec une certaine facilité au recours à de la qualification externe<sup>13</sup> au détriment de la formation continue, notamment sur les métiers de la tech. Cela a été favorisé par le fait que l'appareil de formation continue, selon un syndrome très français, met l'accent sur les premiers niveaux de qualification, avec les transitions pro-A par exemple, et n'est pas favorable à l'emploi qualifié au-delà de Bac+3<sup>14</sup>. Or c'est à toute la chaîne de qualification qu'il faut s'intéresser, y compris jusqu'au niveau ingénieur.

Il semble évident, à l'aune de ces enjeux, qu'une telle politique de qualification doive relever de décisions stratégiques à prendre dans un temps long, au niveau de la direction générale de l'entreprise, sur la base d'une gestion anticipée des emplois et des parcours professionnels.

C'est le deuxième volet que le Cercle de la Transformation du travail est amené à proposer sur la qualification de l'emploi : il convient de retrouver **un niveau d'exigence sur la formation continue, sur l'agilité de ses outils à l'aune des enjeux et de l'accélération des besoins.**

Comme les échanges au sein du Cercle l'ont évoqué, il pourrait être prévu l'instauration quasi automatique de parcours de qualification des salariés construits à partir de l'identification de métiers stratégiques et en tension. Cela supposerait qu'une nouvelle industrie de la formation continue se mette en place qui permettrait à des cohortes de salariés dont l'emploi est menacé de compléter leurs acquis pour se former sur des métiers d'avenir.

Pour remporter ces batailles, il devrait être possible d'**amortir les dépenses d'investissement de formation liées à des programmes qualifiants / requalifiants destinés à accompagner la transition écologique et numérique.**

Outre ses conséquences sur le plan financier, cette évolution permettrait d'inscrire l'enjeu « développement de la qualification » au cœur de la stratégie de l'entreprise. Il s'agirait d'en faire un objet de décision prise au niveau de la direction générale, d'inscrire les dépenses destinées à développer la qualification des collaborateurs dans les dépenses d'investissement faisant l'objet, au même titre que tout autre investissement, de plans de financements pluriannuels avec calcul du retour sur investissement et étant éventuellement amortissables. Ceci serait particulièrement adapté aux dépenses liées à la transition écologique et à la transition numérique avec ce qu'elles supposent de surcoût financier pour des actions de formation dont les effets ne sont pas immédiats. Il s'agirait d'élargir le dispositif prévu depuis 2019 pour les dépenses de formation externe liées à l'achat et à la mise en place d'un outil de production.

<sup>13</sup> Selon une étude de SmartRecruiters, moins de 5 % de l'ensemble des budgets de recrutements sont alloués au recrutement interne. <https://www.info-socialrh.fr/gestion-de-emploi/recrutement/le-recrutement-interne-ungisement-encore-inexploite-enquete-smartrecruiters-676108.php>

<sup>14</sup> Ainsi les transitions pro-A sont mobilisables pour former aux métiers d'aides-soignants mais pas aux métiers d'infirmiers.

Par ailleurs, il nous semble essentiel de faire des salariés les co-auteurs de leur qualification et de développer une logique de co-investissement dans ces programmes de formation qualifiante **en demandant au salarié de dédier, par exemple, tout ou partie de leur CPF ou de leur compte épargne temps** pour ce type de programme lourd.

Cela suppose une motivation à se former qui n'existe souvent que dans le cas où son emploi est directement menacé. Comment donner envie de s'engager dans une formation, sachant ce que cela implique en matière d'organisation et d'investissement intellectuel ? Des exemples de bonnes pratiques figurent à la fin du document.

Les entreprises pourraient corréliser partage de la valeur et qualification des salariés. Ainsi, elles pourraient proposer des accords d'intéressement qui incluent parmi les critères de performance des objectifs en matière de formation (par exemple : proposer une formation à chacun tous les deux ans au minimum, ou des objectifs de nombre d'heures de formation par salarié en moyenne sur 3 ans). Elles ont toute latitude pour nourrir ces accords – à la différence des accords de participation – et peuvent choisir des critères qui servent leur ambition de qualification.

En corollaire, il semble nécessaire de faire reconnaître au niveau des branches professionnelles le lien entre progression de salaire et amélioration de la qualification, ainsi que le prévoit déjà par exemple la Convention collective du commerce de gros. Cela aurait l'avantage de redonner aux branches professionnelles, pour l'instant peu présentes sur ces sujets, un rôle dans l'amélioration des compétences.

La progression de la qualification/requalification des salariés payés au SMIC ou aux alentours du SMIC doit pouvoir permettre de sortir de ce que l'on appelle aujourd'hui la smicardisation de l'emploi ou trappe à bas salaires.

Ce plan de développement de la qualification au sein d'une entreprise comporterait plusieurs effets bénéfiques :

- ||| Relancer l'ascenseur social en donnant aux salariés la possibilité d'améliorer leur qualification et en leur ouvrant des perspectives sur leur évolution de carrière ;
- ||| Limiter la surenchère salariale lors des recrutements externes pour les métiers en attrition pour lesquels le dispositif de formation initiale n'est pas en mesure de « produire » toutes ces compétences ;
- ||| Accroître la valeur produite, donc la part à partager, via une augmentation des salaires, des primes, de l'intéressement, de la participation, etc. ;
- ||| Réduire les inégalités salariales et réduire le nombre de salariés payés au SMIC ;
- ||| Mieux répondre aux problèmes de pouvoir d'achat particulièrement sensibles en période d'inflation ;
- ||| À moyen terme se préparer aux transformations que les transitions numériques, environnementales et démographiques auront sur les métiers.

Cette obsession du développement de la qualification et de sa reconnaissance au service de la création de valeur peut se décliner sur deux autres terrains vitaux pour l'entreprise :

- ||| La filière économique dont elle contribue au développement autant qu'elle en profite.
- ||| Le territoire sur lequel elle est implantée.

Sur ces deux terrains, la grande entreprise pourra faire preuve de responsabilité à l'égard des TPE/PME de son tissu économique et territorial.

## DEUXIÈME CONVICTION :

### L'ENTREPRISE CHEF DE FILE DU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI QUALIFIÉ DANS SON ÉCOSYSTÈME

Notre deuxième conviction est que l'entreprise doit **être chef de file du développement d'un écosystème, au niveau de la filière à laquelle elle appartient**. Cet autre champ de l'extension de sa responsabilité sociale s'apprécie dans l'accompagnement de la diffusion, voire la mutualisation, de compétences de haut niveau chez ses sous-traitants, ses partenaires, voire ses clients pour les aider à gérer les transitions à venir.

La mutualisation des investissements entre la société chef de file et son écosystème à travers des outils de formation principalement mais aussi, pourquoi pas demain, à travers des mécanismes d'association à la création de valeur ou de développement de parcours professionnels sont des pistes que le Cercle trouve intéressantes d'approfondir.

Ici encore, au regard de sa taille et de son expérience, de la visibilité qu'elle a sur les métiers d'avenir, son envergure internationale, la grande entreprise est capable de piloter la qualification de toute la chaîne de valeur de son écosystème. Ce mouvement général d'anticipation représente une condition de réussite au travail de relocalisation en France de pans entiers de la production industrielle. Il permettra de remplir les besoins d'indépendance et de sécurisation rendus nécessaire par les bouleversements géopolitiques ou environnementaux.

#### **Premier axe : réallouer des moyens à la formation initiale, notamment dans l'industrie.**

Le succès du développement de la formation en alternance (317 000 nouveaux contrats en 2018, 369 000 en 2019, 530 000 en 2020, 733 000 en 2021, 830 000 en 2022 et sans doute un million en 2023/2024, contre seulement autour de 250.000 nouveaux contrats d'apprentissage par an en moyenne, depuis le début des années 2000) est indéniable.

Le Cercle prône le développement de l'emploi qualifié sous toutes ses formes, y compris via la formation initiale. Cependant, le poids des aides publiques sur bon nombre de formations représente un coût très élevé, ce qui pose une vraie question de soutenabilité pour les Finances Publiques. Le Cercle recommande une plus grande sélectivité dans ces aides et de les focaliser sur des métiers/filières directement liés à des besoins issus des trois transitions (écologique, numérique et démographique), peu ou pas privilégiés aujourd'hui dans les financements.

Cette observation s'appliquant à la formation initiale n'affaiblit en rien le niveau d'exigence sur la formation continue signalée dans la première conviction.

## **Deuxième axe : faciliter les passerelles entre entreprises en tant que moyens d'acquisition et de transfert des compétences.**

Cela suppose de dépasser les craintes chez les entreprises plus petites de voir partir leurs talents vers l'entreprise chef de file. Des people review et parcours professionnels croisés entreprises et sous-traitants pourraient être expérimentés et donner des perspectives d'évolution aux salariés des grandes entreprises comme à ceux des sous-traitants. Cela permettrait de rapprocher un peu les conditions d'emploi et de rémunération travail entre les entreprises de la filière.

## **Troisième axe : avancer de concert avec les acteurs de la filière, dont la branche professionnelle.**

Notre conviction en tant que Cercle de la transformation du travail est que la branche professionnelle doit jouer un rôle dans la production et le partage de la valeur, notamment en raison de sa capacité à intervenir sur les classifications, la fixation des salaires minima et bien sûr la formation professionnelle. Sa modernisation en cours devrait lui permettre de recouvrer une légitimité peut-être perdue notamment si elle parvient à sortir d'une logique de préservation des acquis pour s'engager dans la bataille de la qualification.

## TROISIÈME CONVICTION : AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE TERRITORIAL DE LA PRODUCTION DE VALEUR

Un partage efficace de la valeur se heurte en France au déséquilibre des implantations territoriales<sup>15</sup>. La concentration des emplois sur quelques métropoles régionales génère des effets de coûts (logement, transport) que les entreprises ont du mal à assurer<sup>16</sup> et, par ailleurs, un déficit de compétences sur les territoires excentrés.

**La conjugaison de ces deux phénomènes (pénuries d'emplois qualifiés dans certaines zones, coût élevé de la vie dans les grandes métropoles) fragilise tant la création de valeur que le bien vivre de son travail.**

Dans le reste du pays, l'emploi se concentre dans 6 ou 7 grandes métropoles régionales, avec le principe selon lequel la croissance de la population et celle de l'emploi vont souvent de pair : un marché du travail dynamique attire de nouveaux habitants et une démographie dynamique stimule les services aux entreprises comme aux ménages. Dans le même temps, les territoires en difficulté connaissent une déprise conjointe de la population et de l'emploi. **Inégalités économiques et inégalités sociales entre les territoires se répercutent dans une forme de cercle vicieux.**

Il nous paraît nécessaire, à un moment où d'importants budgets vont être consacrés à la réindustrialisation de la France, de faire d'un développement plus équilibré des territoires et de la lutte contre les excès des concentrations un axe central des politiques publiques.

Plusieurs pistes sont à envisager :

- 1) relancer les infrastructures nécessaires à l'accueil des entreprises,
- 2) créer une meilleure adéquation entre l'offre et le besoin en compétences,
- 3) créer une GEPP au niveau du territoire.

Chacune des parties prenantes – entreprises, collectivités territoriales, pouvoirs publics, prestataires de service, etc. – a un rôle à jouer et des responsabilités à assumer pour s'engager dans cette opération bénéfique à toutes.

<sup>15</sup> Près d'un quart des personnes en emploi (23 %) travaillent en Île-de-France, alors que la région abrite 18 % de la population nationale.

<sup>16</sup> Le Cercle ne s'engage pas sur la question de la territorialisation du SMIC, en revanche, il considère envisageable au cas par cas que les entreprises puissent distribuer des primes destinées à rétablir autant que possible un équilibre territorial entre salariés.

## **Première piste : relancer les infrastructures nécessaires à l'accueil des entreprises, leurs salariés et leurs familles sur le territoire.**

Entreprises et collectivités territoriales ont un intérêt commun à avancer de manière concertée :

- ||| au moment de l'accueil des salariés et de leurs familles;
- ||| pour faciliter la vie des salariés au quotidien.

Les entreprises, notamment les grandes, peuvent jouer leur rôle à travers l'instauration de référents en charge par exemple de créer des passerelles avec les services publics concernés qui apportent leur connaissance du terrain, débloquent d'éventuelles aides, favorisent la création d'infrastructures en matière d'éducation, de culture, de transports, d'accès internet, la proposition d'offre de services à la personne, au logement, etc.

## **Deuxième piste : créer une meilleure adéquation entre l'offre et le besoin en compétences au sein de l'écosystème territorial**

Confrontée à des difficultés de recrutement, l'entreprise se retrouve souvent dans l'obligation de produire sur son territoire les compétences nécessaires à son activité. Cela peut l'amener, dans un effort coordonné avec les pouvoirs publics, à développer une offre de formation intra ou inter entreprise et à créer des partenariats avec les acteurs locaux – entreprises, notamment les PME, collectivités territoriales, centres de formation, universités, services publics de l'emploi, associations d'insertion, etc.

Par exemple, une grande entreprise pourra ouvrir ses centres de formation aux salariés d'autres entreprises locales, à l'image de Safran qui est le premier employeur sur 20 départements bassins d'emploi en France ; ou bien elle pourra concevoir avec les structures de l'éducation nationale de nouveaux programmes destinés à former les lycéens des filières professionnelles, à l'image d'Engie dont les localisations en France sont nombreuses et quelques fois de petite taille. Ici aussi, l'offre et l'accompagnement des pouvoirs publics et des acteurs locaux de la formation, des services publics de l'emploi ou de l'action sociale sont primordiaux, permettant ainsi, par exemple, d'élargir l'intégration dans des programmes de formation de personnes éloignées de l'emploi, chômeurs de longue durée, jeunes décrocheurs, etc.

En formant des candidats aptes qu'elle pourra ensuite recruter, l'entreprise participe au développement de la qualification du territoire sur lequel elle est implantée. Générer cette implantation de centres de formation afin que le savoir, issu de la formation initiale ou continue, y soit diffusé relève de sa responsabilité sociale ou sociétale. Il convient, dans ces cas, de saluer le passage de la notion d'entreprise apprenante à celle de territoire apprenant, au service d'une meilleure production de valeur locale.

### **Troisième piste : faire sortir la GEPP de l'entreprise pour développer une GEPP des territoires.**

Le rayon d'action de l'entreprise dans la création de valeur territoriale peut l'inciter à vouloir dépasser ses propres limites en agissant sur le développement de son territoire. Il ne s'agit plus ici de chercher à pourvoir les postes en interne mais bien de jouer un rôle d'entreprise référente, coordonnatrice du développement des compétences d'avenir sur un bassin d'emploi et sur tous types de métiers. De par sa taille et l'expérience qu'elle a, en interne, de l'anticipation des besoins, elle pourrait faciliter la création d'un mouvement local au service de la création de valeur. Il s'agirait de mettre en place une gestion « à froid » des adaptations collectives de compétences et des mobilités en favorisant les reconversions depuis les métiers « pléthoriques » vers les métiers « pénuriques ». Le rôle des grandes entreprises dans le financement des reconversions, y compris des salariés d'autres entreprises du bassin d'emploi, est essentiel. Une bonne compréhension de la chaîne de création de valeur devrait suffire à « rassurer » les dirigeants de PME sur le fait que leurs salariés ne seront pas incités à rejoindre la grande entreprise. Si ce n'était pas le cas, certaines grosses entreprises affichent qu'elles s'interdisent de recruter des personnes travaillant dans les PME locales à l'issue de leur reconversion.

Partant du constat effectué à l'occasion de nombreuses restructurations que les salariés restent attachés à leur territoire et sont peu mobiles, l'enjeu est d'accompagner ceux dont l'emploi est menacé à trouver un emploi dans l'écosystème local, en les aidant à se requalifier pour tenir un nouvel emploi dans une activité qui peine à recruter.

Plusieurs questions se posent. Comment décorréliser ces plans d'adaptation des PSE ? Comment accélérer / transposer le dispositif Transco ? Peut-on utiliser des dispositifs analogues à ceux de la revitalisation obligatoire après une restructuration ? Comment associer les acteurs en prise avec le territoire que sont les CCI, Chambres des métiers et de l'artisanat, MEDEF régionaux ?

Un dispositif TransCo revisité pourrait servir cette GEPP des territoires. Il s'agirait, d'une part, de conserver les points forts du dispositif d'origine dont l'absence de limite d'âge et de niveau de diplôme pour les salariés bénéficiaires, la durée de la formation, l'accompagnement renforcé des salariés et des employeurs, une solution de retour à l'emploi pérenne et de développement de l'employabilité, la possibilité de retrouver son poste en cas de non-reconversion in fine. Il faudrait d'autre part l'adapter à la réalité d'un territoire. Cela pourrait passer par une implication plus grande entre grandes entreprises et TPE/PME, un suivi plus étroit des salariés en reconversion par les entreprises d'origine et d'arrivée, une adaptation de l'offre de formation aux besoins locaux et, in fine, une meilleure communication auprès des salariés.

Il s'agit de créer la **politique d'aménagement du territoire du XXI<sup>e</sup> siècle**. Cette politique s'appuie sur les nouvelles technologies de l'information comme sur le souhait des nouvelles générations à découvrir un nouveau mode de vie loin des grandes agglomérations au nom d'une meilleure qualité de vie, et grâce au développement du télétravail.

**Cette politique est bien sûr à construire en phase avec la réindustrialisation de notre pays.**

Utilisons les recettes qui fonctionnent bien plutôt que de créer ex nihilo des partenariats privés-publics qui mettront du temps à prouver leur efficacité.

Trouvons **des opérateurs privés qui connaissent bien les réalités économiques du territoire** et seraient les mieux à même de coordonner ces transferts. Ce pourrait être une entreprise de travail temporaire habilitée par l'Etat à piloter et coordonner les actions. Des **aménagements du droit du travail** pourraient être envisagés : garder la possibilité d'organiser ces mobilités de gré à gré et dans ce cas revoir la gestion des ruptures de contrat de travail ; imaginer le versement d'une indemnité « en échange » de l'effort de requalification consenti par les salariés, une reprise de leur ancienneté, etc.

Pour soutenir l'innovation et la R&D, il pourrait être intéressant de se rapprocher des pôles de compétitivité<sup>17</sup> qui, depuis 2004, rassemblent sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation en association avec les pouvoirs publics nationaux et régionaux. En permettant aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan sur leurs marchés en France, en Europe et à l'international, les pôles de compétitivités sont des moteurs de croissance et d'emplois.

<sup>17</sup> Un pôle de compétitivité a vocation à soutenir l'innovation. Il favorise le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants. Il accompagne également le développement et la croissance de ses entreprises membres grâce notamment à la valorisation et à la mise sur le marché de nouveaux produits, services ou procédés issus des résultats des projets de recherche.

En synthèse, la France s'est dotée d'une boîte à outils, comprenant des mécanismes suffisamment divers et variés, notamment grâce à l'ANI, pour permettre une répartition de la valeur comparable aux meilleures pratiques en Europe et enrayer une évolution à l'oeuvre depuis quelques années qui conduit à ce qu'il soit de plus en plus difficile de bien vivre de son travail.

Il faut désormais retrouver une dynamique autour de la création durable de valeur qui inscrive le développement de l'emploi qualifié en tant que cause commune partagée par les pouvoirs publics, les entreprises et les partenaires sociaux. L'objectif est de sortir de mécanismes qui ont trop souvent arbitrés en faveur de l'allègement du coût du travail au détriment du développement de la qualification et de la relance de l'ascenseur social. **Ainsi, si nous semblons sortis du mantra « préférence nationale pour le chômage » pour une préférence nationale pour l'emploi, il nous faut aller maintenant vers une préférence nationale pour l'emploi qualifié.**

Notre pays est confronté à un vrai risque, si le débat reste concentré sur le seul partage de la valeur, de buter sur la réalité économique, avec des politiques salariales qui ne pourront pas nécessairement répondre aux attentes des salariés et aux contraintes de compétitivité des entreprises. Développement de la productivité et des qualifications, meilleurs équilibres dans les territoires et solidarité accrue entre les entreprises d'un même écosystème constituent les leviers indispensables pour accélérer la création de valeur, condition nécessaire et indispensable à son partage équitable.

## INITIATIVES INTÉRESSANTES ET PISTES À EXPLORER

Parmi les réflexions et les pistes que les débats ont fait émerger, plusieurs méritent d'être mises en lumière. La spirale négative susceptible de se mettre en place est qu'on vit de moins en moins bien de son travail, en dépit des mécanismes d'une des boîtes à outils la plus sophistiquée au monde. Nous constatons également que les approches uniformes et autoritaires que l'on chercherait à appliquer à des tissus économiques différents ont fait leur temps. La boîte à outils à disposition des entreprises, l'ANI, la loi Pacte, doivent permettre de renforcer le consensus interne des entreprises en étendant le champ aux PME de mécanismes de redistribution, d'une part et, d'autre part, en portant la plus grande attention à des innovations sociales observées avec intérêt par le Cercle.

### Améliorer les mécanismes et la portée du partage de la valeur

Citons par exemple, ces grandes entreprises ayant décidé d'agir pour réduire les écarts de salaire, en cas de surperformance. Ainsi, **Safran** a signé un accord qui stipule que 100% de la valeur créée au-delà d'un certain pourcentage de rentabilité seraient distribués aux salariés dans l'objectif de valoriser une performance collective.

Citons ces autres qui encouragent l'actionnariat salarié sans risque grâce à un important abondement de l'entreprise.

Ainsi, **Bouygues** a récemment été reconnu premier groupe du Cac 40 en matière d'actionnariat salarié. La politique d'abondement (ex. 4 080 € pour 5 400 d'achat d'action) constitue en soi la valeur ajoutée pour le salarié actionnaire qui de ce fait ne se trouve pas dans une logique de spéculateur.

Comme piste à explorer, le groupe propose de faire de ce mécanisme un levier de capitalisation des PME, au-delà de ce qui existe dans les scopes. Cela permettrait de faire entrer les collaborateurs dans le capital pour renforcer et/ou sécuriser le développement de l'entreprise.

### Introduire le temps, nécessaire à la création de valeur et élément de valeur à partager

Nous avons coutume en France de traiter le partage de valeur à travers son aspect monétaire, mais il est notable que la diversité des attentes des salariés conduit à imaginer comme pistes de réflexion de 1) sortir du primat du monétaire et 2) individualiser les réponses en fonction des attentes des salariés.

Ainsi, le temps pourrait devenir un des éléments de partage de la valeur. Cela rejoindrait les revendications exprimées par les jeunes générations autour d'un meilleur équilibre temps de travail et temps personnel ; et les réalités des entreprises conscientes qu'à une diversité de situations il convient d'apporter une diversité de réponses. La capacité qu'ont déjà certaines à développer une rémunération sous forme de temps – temps de formation avec un cofinancement de l'entreprise pour une formation qualifiante, temps libre dans un épisode de vie particulier ou pour mener à bien un projet personnel, etc. – devrait être encouragée tout en portant la plus grande attention au fait que les attentes en termes de partage de valeur ne sont pas les mêmes selon les niveaux de salaire. Ainsi, aux premiers niveaux de rémunération, le maintien du pouvoir d'achat pourrait rester prioritaire, en sachant, comme on l'a vu plus haut, que le temps alloué à la qualification représente une rémunération différée face au risque de smicardisation.

Par ailleurs, le fait de se mettre d'accord collectivement sur le temps de travail au sein d'une équipe est, en soi, créateur de valeur. Ainsi, et notamment dans les services, une bonne organisation du travail en équipe se traduit souvent dans les gains de productivité.

## **Consacrer aux budgets de qualification les gains de productivité à venir**

Autre élément central aujourd'hui qu'il faut prendre en compte dans notre sujet : le pacte à nouer avec les partenaires sociaux autour des enjeux de qualification/requalification rendus nécessaires par la diffusion de l'IA. L'intelligence artificielle est montrée par bon nombre d'études comme une source majeure de création de la valeur à travers l'élan qu'elle apporte à l'innovation, d'une part, et à l'ampleur des substitutions homme – machine, d'autre part. Les enjeux qu'il faut poser dès lors sont :

- de s'assurer que ce soit bien l'entreprise qui capte la valeur créée et non pas ceux qui fabriquent l'IA ;
- et qu'une partie de cette création de valeur potentielle soit bien utilisée pour financer l'évolution des qualifications et des compétences ainsi que le repositionnement des collaborateurs.

# topics

## **À propos du Cercle de la Transformation du Travail**

Créé en octobre 2023 par Bruno Mettling, Président de topics, le Cercle de la Transformation du Travail a pour ambition de poser un regard prospectif et structurant sur les grandes questions qui ont un impact sur l'organisation du travail avec un triple angle de vue : travail – emploi et compétences. Cette recherche de pluralisme dans l'approche, le Cercle l'aborde aussi à travers ses membres : des acteurs politiques (Xavier Bertrand et Myriam El Khomri, anciens Ministres du Travail), des partenaires sociaux (Geoffroy Roux de Bézieux, ex-Président du Medef et Laurent Mahieu, ex-Secrétaire Général UCC Cadres CFDT) et des DRH de grandes entreprises (Valérie Decaux, Groupe La Poste, Jean-Sébastien Blanc, Engie, Jean-Manuel Soussan, Groupe Bouygues, Stéphane Dubois, Safran). L'animation et la coordination est assurée par topics (Bruno Mettling et Marc Grosser, Senior Partner).

## **À propos de topics**

topics est un cabinet de conseil RH fondé par Bruno Mettling, ancien DRH du Groupe Orange. Le cabinet s'appuie sur une équipe courte, un réseau d'entreprises partenaires et une communauté d'une soixantaine d'experts, ayant tous une expérience solide en entreprise. L'équipe de topics intervient en soutien stratégique et opérationnel des transformations auprès des dirigeants d'entreprise et notamment des DRH.